仙履蘭育苗農家企業化經營之經驗

溫垣章
農業經營者代表

前　言

花卉消費量被視為物質及精神文化提升的雙重指標，台灣經濟快速的發展及國民所得的提高，促使國人對高品質花卉需求量的增加。仙履蘭的丰姿及政府發展精緻農業政策的決心，直接或間接刺激我投入仙履蘭種苗工作的生產及經營。由於對蘭花的興趣及喜愛，民國71年甫自軍中退伍，即投入蘭花種苗生產栽培工作，創立大統蘭花育苗栽培中心，專門從事培育嘉德利亞蘭、文心蘭種苗，民國77年在友人引介下，了解仙履蘭分佈於世界各地，但在國內尚處於起步階段，而其市場需求量在歐洲、美國、日本、香港相當大，很值得開發和推廣。在分析市場需求後，確認以發展仙履蘭較具競爭優勢。另外，仙履蘭花姿奇特，花瓣具有多彩多姿的條紋及斑點，在人工授粉交配後，可以繁衍出不同的特異花株，如此高難度繁殖技術，誘發我潛心專研，乃轉而投入仙履蘭種苗的生產栽培工作。

創業過程與農家地理環境

從事蘭苗的研究及生產的工作，是一條艱辛而寂寞的道路，這其間當然有開花結果與新種乍現的喜悅，但是在實驗室中一次、二次甚至上百次的試驗中，一再失望的滋味，是必須具備堅毅的心理建設才能應付的，當初要不是靠家人支持與自己濃厚的興趣支持著，今日的規模，夫復可見。

自幼生長在農村的我，尤其酷愛鄉村生活，學生時代即對各種花卉生產技術與管理產生興趣，雖然就讀高雄工專建築設計科，但仍然選擇農業為自己終身事業。創業初期，搭建十坪的蘭棚，在沒有任何資金援助下，克勤克儉、戰戰兢兢地開始嘉德利亞蘭、文心蘭的育苗工作，面對生疏的工作，單靠一腔熱血是不夠的，於是到處拜訪蘭界前輩，虛心求教，廣讀藝書，實地操作也成了每日的功課。

目前蘭圃的經營工作，除夫婦兩人外，另僱用長工(女)兩人幫忙。蘭圃位於屏東縣高樹鄉，高樹鄉位於屏東平原之東北端，除東面連接中央山脈外，其餘三面，皆有溪流圍繞。氣

候屬於熱帶性氣候，年平均氣溫約爲攝氏28度，全年氣溫變化不大，四季劃分不甚顯著。年平均降雨量2,500公厘。蘭圃設有溫室二間280坪及一間親本研究室，農場土地面積1.18公頃。

農場經營理念與管理

(一)農場主的經營理念

經營大統育苗栽培中心，如果說有點小小的成就，大致可歸納爲下面幾點：

1.克服心理壓力，大膽嘗試

花苗栽培是一種資本、技術密集的產業，一旦嘗試投資新種交配，花費的時間與金錢能否回收，是經營主朝思暮想的心結，如果要躍升爲企業體，就不能裹足不前，守成不變，否則必被潮流所擊退。

2.花卉是未來的明星產業

台灣土地有限，大面積農地取得不易，而花卉栽培最能符合小面積高價位的農業投資，目前國民平均年消費花卉僅爲二百元，尙不如日本及歐美的六分之一，產業前景相當看好。

3.蒐集市場資訊，掌握市場動向

產品的價格取決於市場的供給與需求，平時應多蒐集市場資訊，詳加分析研究，根據消費者的需求擬定生產方向，才能掌握市場動向。

4.提昇本身的專業技能

蘭花事業是一種高科技、高成本的事業，栽培技術的創新及優良品種的培育有賴專業技能的提昇，隨時汲取新的栽培技術，提昇自己的專業技能。

(二)農場經營管理

1.生產管理

(1)擬定生產計畫與時程

根據歷年業績、成長狀況及所蒐集的市場資訊，預測市場需求量，擬定生產計畫及工作時程，適時依照進度完成工作。

(2)慎選優良品種

仙履蘭的種苗培育必需依靠人工交配育種，育種成功率及種苗的品質有賴優良品種的選擇。

(3)成本控制

擬定生產作業流程，提高工作效率，降低勞動成本；另外研究繁殖分生技術，培育健康種苗，提高成活率，降低損耗，達到降低生產成本之目的。

(4)設施及農機具定期維修保養

農用設施及農機具定期維修保養，隨時保持最佳狀態，配合正確的操作方法，期能充分發揮效率，延長經濟使用年限。

2.財務管理

參與農林廳輔導農場經營企業化記帳工作，透過農林廳寄回的各項財務分析，了解各項經營成本，從而檢討改善，提高經營效率。

3.行銷管理

參與各項蘭展，推廣各品系仙履蘭，瞭解國內消費者需求，掌握國際市場資訊，建立以市場需求爲導向的行銷管理理念。

4.研究發展管理

不斷的創新是確保企業持續穩定成長的原動力，所以研究發展必需特別重視。訂購蘭花世界等專業書籍，隨時自我充實；購置試驗儀器，具備科學化的研究精神；參加訓練講習並經常與同業切磋研究；出國觀摩考察，吸收新知識與新技術，然後將之本土化。

農場經營結果

本蘭圃今年迄六月卅日止總收入2,735,500元，其中銷售仙履蘭瓶苗及中苗收入2,378,500元，佔總收入87%，另銷售文心蘭及蝴蝶蘭種苗355,000元，佔總收入13%。而仙履蘭瓶苗因每瓶單價達1,800元，是本蘭圃收入最主要的來源，瓶苗以外銷爲主，中苗則全部內銷。

至於各項費用中，以種苗費300,000元，佔總費用1,247,975元的24%最高；其次是僱用勞動費299,700元，佔總費用24%；材料費255,000元，佔總費用20%；自給勞動費203,275元，佔總用16%。此四項費用佔總費用84%，其次依序是農機及設施折舊費、肥料費、能源費、農藥費及其他雜費等。其中自給勞動費加上僱用勞動費佔總費用40%，此乃因仙履蘭種苗繁殖分生工作，需投入甚多勞力。蘭圃半年淨收益達1,485,525元，係因今年仙履蘭瓶苗外銷單價高，內銷市場反應亦不錯，加以蘭圃經營在國立屏東技術學院專家指導下，效益顯現。未來本蘭圃仍將以仙履蘭種苗爲生產重心，主要原因在於其他蘭花以組織培養的技術可以大量繁殖，在外銷市場尙未完全打開，且台灣花卉尙缺乏健全完善的運銷管道下，固定品種的蘭花市場容易飽和，經營風險相當大，另外仙履蘭具有下列特性，使得我個人認爲繼續經營風險相對較低。

(一)仙履蘭目前在技術上尚無法組織分生，固定品種不易在市場飽和。

(二)花形花色變化萬千，爲其他蘭屬所不及。

(三)花期長、可與蝴蝶蘭等長花期蘭屬相比擬。

(四)斑葉類仙履蘭葉色豔麗，適宜在客廳擺置。

(五)病蟲害少，易於栽培。

未來仙履蘭組織分生的技術若能突破，產業前景相當看好，目前此項技術亦是我研究的重心。

農場未來展望與建議

李總統登輝先生今年八月十九日在高雄縣發表一篇以如何開創農業新格局爲主題的演講中，期勉大家將自由化帶來的衝擊轉化爲促成農業脫胎換骨的動力，又說農產品要有國際性的市場導向觀念，在降低成本提高競爭外，更重要的是在產品品質下功夫。的確，當農業發展面臨轉捩點時，除了靠政府的全力支持外，農業人員更必須有共識，應以團隊的力量，打破技術的瓶頸，共同提升農產品品質。

爲使蘭圃朝向企業化的方向發展，未來我對蘭圃的期望如下：

(一)利用電腦資訊系統，管理育苗品種之數量及銷售對象，同時以電腦記錄蘭圃所有資金的分配與進出，讓系統化、資訊化的企業模式，加速蘭圃的發展。

(二)目前蘭圃的業務經營以內銷爲主，外銷爲輔，雖然國內市場仍需擴大鞏固，但在內外銷比例上應可再增加外銷部份，以分散市場風險。

另爲使精緻農業中最精緻的花卉一仙履蘭能在台灣發展，茲建議如下：

(一)研究仙履蘭組織分生的技術，推廣給農民。

仙履蘭在世界各國深受喜愛，因其組織分生技術有待研究開發，以致數量極少，其價位亦比一般蘭屬高，政府試驗研究單位若能研究成功，再推廣給農民，未來進軍國際市場，將大有可爲。

(二)核發華盛頓野生動植物保護公約的表單。

由於仙履蘭原生種瀕臨絕種，被列爲保育類植物，目前仙履蘭僅有瓶苗能出口，其餘苗株則需取得華盛頓野生動植物保護公約的表單，目前花農所栽培的苗株，皆是自己育種，並非原生種，不應受到限制。

(三)加強舉辦蘭花展示展售會

隨著國民所得提高，國人對花卉的消費量急速增加，花卉市場深具潛力，但目前國人對蘭花的消費尚未普遍，透過蘭花展示、展售活動，讓消費者欣賞各品系蘭花，廣爲宣傳與促銷，刺激消費。